

CAPÍTULO 10

CICLO BPM

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.61624101010>

Ana Paula Sevila Santos

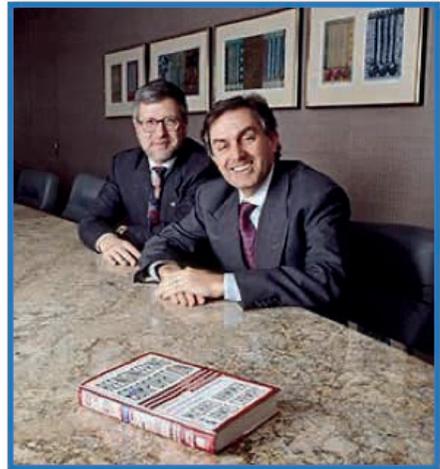
Jéssica Lucas Faria

Josimar de Mattos Almeida

Larissa de Souza Ribeiro

Laryssa Evilyn Dias de Jesus

Edi Carlos de Oliveira



Fonte: <<https://www.stanstudio.com/m-hammer-j-champy/>> (2024).

O ciclo BPM (*Business Process Management*, em português Gestão de Processos de Negócios) é uma ferramenta de gestão que evoluiu a partir das teorias de gestão de processos no final do século XX. Não há um único idealizador do ciclo, mas é fortemente influenciado por práticas e teorias de Gestão de Processos, incluindo a Reengenharia de Processos de Negócios (*Business Process Reengineering - BPR*) popularizada por Michael Hammer e James Champy, nos anos 1990 (Pavani Junior; Scucuglia, 2011).

Houve uma necessidade de melhoria na gestão de processos em virtude da dificuldade econômica enfrentada pelo mercado ocidental durante a década de 1990; e, após esse período o ciclo BPM consolidou-se como uma metodologia essencial para a gestão eficiente e eficaz de processos organizacionais, com foco na melhoria contínua e na automação de processos (Baldam; Valle; Rozenfeld,

2014). O ciclo BPM se consolidou como uma área do conhecimento em 2003, nos Estados Unidos, por meio da ABPM, uma associação profissional sem fins lucrativos dedicada ao BPM (*Association of Business Process Management Professionals*) (Hammer, 2013).

O principal objetivo do ciclo BPM é melhorar continuamente os processos de negócios e a eficiência empresarial, garantindo que eles sejam eficientes, eficazes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O ciclo BPM permite que as empresas mapeiem, analisem, otimizem e monitorem seus processos de forma estruturada, promovendo agilidade, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014).

A ferramenta desempenha um papel crucial na identificação de falhas operacionais, já que permite uma visão clara sobre as áreas que necessitam de ajustes. A partir dessa análise, é possível trabalhar com estratégias direcionadas para a eliminação de ineficiências, resultando em processos mais ágeis e alinhados com os objetivos organizacionais. Portanto, ao adotar a metodologia BPM as empresas buscam, não só eficiência; mas também, consistência e qualidade nos resultados (Hammer, 2013).

Scherer *et al.* (2017) descrevem que a dificuldade de implementar qualquer abordagem estruturada em processos de negócios, é que as organizações muitas vezes adotam uma filosofia de “abordagem única para todos”. Essa filosofia parte da ideia de que um único modelo ou método de gestão pode ser aplicado de forma universal a todos os processos, independente do contexto organizacional. No entanto, os autores destacam que essa abordagem pode ser problemática, uma vez que ignora as particularidades de cada projeto.

A adoção de uma “abordagem única” pode resultar na aplicação de soluções genéricas que não atendem de forma eficaz às demandas específicas de cada situação. E, considerando que cada projeto tem suas características, essa abordagem conduz a uma menor eficiência e ao risco de não se atingir os objetivos almejados. Portanto, é fundamental que as organizações adaptem as metodologias de gestão de processos às suas realidades, desenvolvendo soluções que considerem as necessidades e desafios específicos de cada cenário (Scherer *et al.*, 2017).

PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DO CICLO BPM

O ciclo BPM possui uma abordagem estruturada que permite às empresas analisar rigorosamente seus processos de negócios, visando melhorias contínuas. As diferentes etapas do ciclo BPM, que podem contribuir para o alcance das metas de forma mais eficaz e escalável, são: estratégia e planejamento do processo; análise dos processos de negócio; desenho e modelagem; implementação; controle e monitoração; e, refinamento do processo (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014).



Fonte: <<https://stecine.blob.core.windows.net/repositorio/index.html>> (2024).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) apontam a essência de cada uma das etapas do ciclo BPM:

- 1. Estratégia e planejamento do processo:** nessa fase, os processos relevantes são identificados, mapeados e interconectados. A estratégia orienta quais processos serão gerenciados, juntamente com as métricas de desempenho. A adoção da cultura BPM depende do alinhamento com os objetivos corporativos e do engajamento de todos os funcionários para gerar valor ao cliente final.
- 2. Análise dos processos de negócio:** nessa fase, os problemas são identificados, documentados e quantificados por meio de medidas de desempenho, resultando em um conjunto de problemas e oportunidades de melhoria. A análise de processos inclui a compreensão da eficiência e eficácia dos processos, utilizando técnicas analíticas e modelos para validar e entender processos atuais e futuros, com vistas a eliminar gargalos, redundâncias e ineficiências.
- 3. Desenho e modelagem dos processos de negócio:** nessa fase, é preciso compreender que um modelo de negócio é uma abstração da realidade. No ciclo BPM há dois tipos: os conceituais, usados para *design* organizacional e focados na comunicação entre partes interessadas; e os orientados à Tecnologia da Informação, com detalhes técnicos para implementação em sistemas de gestão de processos.

4. **Implementação do processo:** nessa fase, as mudanças necessárias para transformar o processo atual no processo redesenhado são implementadas. Isso envolve o gerenciamento de mudanças organizacionais, alterando a forma de trabalho dos envolvidos; e a automação de processos, com novos sistemas de informação ou atualizações.
5. **Controle e monitoração do processo:** nessa fase, dados relevantes são coletados e as medidas de desempenho são analisadas para avaliar o desempenho do processo implementado. Existem quatro indicadores que podem ser refinados em diferentes medidas de desempenho, usados para avaliar o funcionamento dos processos de negócios: tempo, custo, qualidade e flexibilidade.
6. **Refinamento do processo:** nessa fase, o objetivo consiste em identificar mudanças no processo que resolvam os problemas anteriores e ajudem a organização a atingir seus objetivos de desempenho. As opções mais promissoras são combinadas em um novo processo redesenhado, resultando em um modelo futuro de processo.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S)

O ciclo BPM oferece uma série de benefícios para MPE's que buscam otimizar seus processos de negócios e alcançar resultados expressivos. Através de sua implementação, as empresas conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, melhorando sua eficiência operacional e aprimorando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Além disso, a flexibilidade proporcionada pelo ciclo BPM é essencial para garantir que as empresas mantenham uma posição competitiva em um cenário de constantes transformações (Hammer, 2013).

Ao implementar o ciclo BPM, as empresas obtêm melhorias significativas na eficiência operacional, pois ele facilita a identificação e eliminação de ineficiências nos processos de negócios. Essa otimização resulta em uma redução de custos e aumento da produtividade. Além disso, a aplicação do ciclo BPM reflete diretamente na elevação da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o que não aumenta apenas a satisfação dos clientes, mas também fortalece a reputação e consolida a posição da empresa no mercado (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

O ciclo BPM oferece várias vantagens para as empresas, proporcionando uma estruturação e organização dos processos por meio de uma abordagem sistemática e padronizada. Ao otimizar as operações, o BPM facilita a redução de custos operacionais e o uso eficiente dos recursos, promovendo economia e maior produtividade. Além disso, o BPM fomenta uma cultura de melhoria contínua, que é essencial para garantir

a sustentabilidade às empresas em um mercado extremamente dinâmico e competitivo (Scherer *et al.*, 2017).

Por outro lado, a implementação do ciclo BPM apresenta algumas desvantagens, como o custo inicial de adoção – que pode ser elevado, dificultando a viabilidade em organizações com recursos financeiros limitados. Além disso, a complexidade envolvida na aplicação do BPM exige treinamento especializado e adaptações que podem sobrecarregar as equipes. Outra barreira é a resistência à mudança, que pode ser intensificada se não houver uma comunicação clara e o engajamento dos principais stakeholders no processo de transformação (Pavani Junior; Scucuglia, 2011).

Embora o ciclo BPM apresente diversas vantagens que podem gerar ganhos substanciais em termos de eficiência e competitividade, é importante considerar os desafios inerentes à sua implementação. Com sua capacidade de estruturar, otimizar e monitorar processos, o ciclo BPM pode impulsionar as empresas a alcançar maior eficiência, qualidade e agilidade em um mercado competitivo, maximizando os resultados e minimizando os obstáculos ao longo do processo.

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática do ciclo BPM, Milan e Soso (2012) apresentam um estudo de caso de uma indústria metalúrgica localizada na Serra Gaúcha, que foca na implementação do ciclo BPM para melhorar a eficiência do atendimento ao cliente por meio da gestão de processos, especialmente em um ambiente de produção ETO (*Engineer-to-Order*), orientado por produção sob encomenda de produtos únicos e personalizados.

A empresa, com 48 anos de tradição e certificação ISO 9001, enfrentava desafios relacionados à complexidade e ao custo elevado de seus processos de atendimento de pedidos, que eram dispendiosos e exigiam um alto grau de customização. A empresa constatou os seguintes problemas, que justificaram a implantação do ciclo BPM:

1. **Complexidade do processo de atendimento:** a estrutura organizacional era composta por várias áreas interligadas, o que tornava o atendimento ao cliente complexo e dificultava a fluidez dos processos.
2. **Alto custo e tempo de atendimento:** o processo de atendimento de pedidos era dispendioso e demorava mais do que o desejado, resultando em atrasos e insatisfação dos clientes.
3. **Necessidade de customização:** a indústria operava em um ambiente de produção ETO (*Engineer-to-Order*), que exigia um alto grau de customização, tornando os processos ainda mais complicados e onerosos.
4. **Falta de inovação e melhoria contínua:** a indústria buscava se manter competitiva e reconhecida no mercado, mas enfrentava dificuldades em implementar melhorias contínuas em seus processos.

- 5. Desconexão entre estratégia e operações:** havia uma necessidade de alinhar melhor as operações da empresa com sua estratégia de produção, para garantir que as demandas dos clientes fossem atendidas de forma eficaz.

Esses problemas evidenciaram a necessidade de uma abordagem estruturada e sistemática para o gerenciamento de processos, levando à decisão de implementar o ciclo BPM como uma solução para otimizar as operações e melhorar o atendimento ao cliente. A partir desse cenário, a indústria implementou as seguintes etapas, do ciclo BPM:

- 1. Estratégia e planejamento do processo:** nessa fase, a equipe definiu os objetivos e metas para a implementação do BPM, alinhando-os com a estratégia organizacional da indústria. O foco foi em gerar valor para o cliente e melhorar a eficiência do ciclo de pedidos, resultando em um planejamento para guiar as ações subsequentes.
- 2. Análise dos processos de negócio:** a equipe realizou uma análise detalhada dos processos atuais da indústria metalúrgica. Isso envolveu a coleta de dados sobre como os processos estavam sendo executados, identificando gargalos, ineficiências e áreas que necessitavam de melhorias. Essa análise ajudou a entender as necessidades dos clientes e as falhas nos processos existentes.
- 3. Desenho e modelagem dos processos de negócio:** com base na análise realizada, a equipe passou a modelar o estado futuro dos processos. Essa etapa envolveu a criação de representações visuais dos processos otimizados, que buscavam eliminar desperdícios e melhorar a eficiência. O desenho dos novos processos foi feito de forma a garantir que eles estivessem alinhados com a estratégia ETO (*Engineer-to-Order*) da empresa.
- 4. Implementação do processo:** após o desenho dos novos processos, a fase de implantação foi iniciada. Isso incluiu a implementação das mudanças necessárias nos processos, bem como a introdução de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) que suportariam o ciclo BPM. A equipe também trabalhou na capacitação dos funcionários para que eles pudessem se adaptar às novas práticas.
- 5. Controle e monitoração do processo:** uma vez que os novos processos foram implementados, a equipe estabeleceu métricas e indicadores de desempenho para monitorar a eficácia das mudanças. O monitoramento contínuo permitiu identificar rapidamente quaisquer desvios ou problemas que surgissem, possibilitando ajustes em tempo real.
- 6. Refinamento do processo:** a última etapa do ciclo BPM envolveu o refinamento dos processos com base nos dados coletados durante o monitoramento. A equipe revisou e ajustou os processos conforme necessário, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Essa fase foi crucial para garantir que a indústria metalúrgica conseguisse se adaptar às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

Resultados obtidos com a implementação do ciclo BPM

- **Aumento da eficiência:** a implementação do ciclo BPM resultou em processos mais ágeis e eficientes, reduzindo o tempo de atendimento ao cliente.
- **Redução de custos:** a otimização dos processos permitiu uma significativa redução de custos operacionais.
- **Melhoria na satisfação do cliente:** com um atendimento mais rápido e eficiente, a satisfação do cliente aumentou, contribuindo para a fidelização e a reputação da indústria no mercado.
- **Alinhamento estratégico:** a indústria metalúrgica conseguiu alinhar suas operações com a estratégia de produção ETO (*Engineer-to-Order*), melhorando a conexão entre a demanda do cliente e sua capacidade produtiva.

Em resumo, a implementação do ciclo BPM na indústria metalúrgica da Serra Gaúcha não apenas solucionou problemas existentes, mas também proporcionou uma base sólida para a melhoria contínua e a inovação nos processos de negócios, resultando em um excelente desempenho organizacional.

CONCLUSÃO

O ciclo BPM se consolidou como uma metodologia essencial para a gestão de processos de negócios, oferecendo uma abordagem estruturada e eficiente para otimizar operações e alinhar os processos empresariais com os objetivos estratégicos das organizações. Sua capacidade de proporcionar melhorias contínuas, reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos e serviços faz dele uma ferramenta de gestão valiosa para empresas de todos os portes, especialmente aquelas que buscam se manter competitivas em mercados dinâmicos e desafiadores.

No entanto, apesar de suas inúmeras vantagens, a implementação do ciclo BPM também apresenta desafios. O custo inicial elevado e a complexidade da aplicação podem ser barreiras significativas, especialmente para micro e pequenas empresas. Além disso, a resistência à mudança por parte dos funcionários pode dificultar a adoção plena dessa metodologia, exigindo uma gestão cuidadosa da comunicação e do engajamento dos *stakeholders* e de toda a equipe, para superar esses obstáculos.

Assim, a adoção do ciclo BPM deve ser cuidadosamente planejada, levando em consideração a realidade e os recursos disponíveis. Quando bem adaptado às especificidades da empresa e implementado de forma adequada, o ciclo BPM se torna em uma poderosa ferramenta organizacional que conduz ao crescimento sustentável. E, como pode gerar resultados expressivos, o ciclo BPM contribui para o aumento da eficiência operacional, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e o fortalecimento da posição competitiva das organizações no mercado.